

第3章 働き方改革を推進する8段階のプロセス

1. 働き方改革推進のポイント

(1) まずは教員であるあなたの考えからスタート

最初は「あなたの考え」であったものを「組織の総意」へ変えていく、つまり小さな流れを大きな流れに変えていくことが大切です。改革を実現するためには、このような一教員の気づきや課題意識を学校全体が認め、全職員で取り組んでいくという仕事の仕方が求められます。問題に気づき、行動するあなたの「創意」と「意欲」が組織の「総意」を動かすきっかけをつくり、改革を少しずつ実現していくのです。

(2) チームでの業務の進め方を見直す

組織で働いている以上、ほとんどの業務は自分一人では完結しません。チームで協力して進めていくものです。自分一人で仕事を抱え込んでいないか、同じ学年団や分掌のメンバーと協力して改革を進めるべきものはないか、今一度見直すことが大切です。

(3) 「現状維持バイアス」に捉われない

人は当たり前に行ってきたことは無条件に受け入れてしまう傾向があります。多くの場合、働き方改革を妨げるのは「いつもやっているから」、「ずっとやってきたから」という当たり前によるバイアスです。この慣習を一旦原点に立ち返って「本当に必要か」、「廃止できないか」など「ゼロベース」で考えてみるのが重要です。そして、改善に取り組んでみるということも必要なことです。

(4) 管理職からの働きかけ

一度定められた業務を先輩教員がいる中で、改善（変更）を主張していくには勇気が必要です。そういった日常業務を処理している過程で疑問に思ったことなどが自然に発露できる環境が大切であり、そのためには校長をはじめ管理職から「改善点はどんな小さいことでも言ってください」という働きかけと、アイデアを否定しない姿勢が何よりも大切です。

(5) 改革のプロセスの鍵を握るのは校長

校長が、子どもたちのために働き方改革に対して責任をもってコミットし、積極的に動けるかどうかことが重要になります。改革に必要なのは「管理（マネジメント）」することよりも改革をリード（推進）していく「リーダーシップ」です。自校の教員を信頼し、過去の経験にとらわれず、将来の可能性に目を向け、リードすることと見守ることが重要です。

本書による取組の多くは学校で実施可能な業務改善であり、「国による取組」と「都道府県や市町村による取組」を除いたものとなっております。学校における取組によって超過勤務の3割の削減を期待しております。

対象	国による取組	都道府県や市町村による取組	各学校での取組
割合	3割	4割	3割
具体例	・学習指導要領 ・情報化推進 など	・留守電の設置 ・校務支援システム導入 など	・日課表の工夫 ・職員室レイアウトの変更 など

2. 働き方改革を成功させる8段階のプロセス

ここからは、働き方改革を推進するための手法を説明します。様々な組織で広く用いられている手法の応用ですが、学校の環境、地域性、規模等に応じて参考になる部分を是非ご活用ください。

(1) 全体像

	プロセス	何をするか
準備を整える	① 課題意識を高める (P.15)	「校長は、教員が改革の必要性を理解する機会をつくる」 働き方改革を進めるにあたり、課題意識を生み出すことが、多くの人を動かし改革するうえで最も重要な条件となります。
	② 改革推進のコアチームをつくる (P.18) ※学校の規模や教員の状況によって、既存の組織の活用や全教員で行うことも可能です	「学校は、改革を推し進めるために多様で強力な中核となるコアチームをつくるのが効果的であることを認識する」 働き方改革を実現していくためにもチームで推進することが重要です。また、チームで推進することで多様な意見が出るという効果もあります。
	③ 改革の目的から改善テーマを設定する (P.19)	「コアチームは、校長の改革の目的を受け、目指す方向性や、将来はどのように変わるのかを明確にする」 「そもそもの学校が目指すもの、教育目標は何なのか？」ということが目的にあたります。そして「それはどのようにして達成されるのか？」を具体的に考えることが戦略を立てることになります。
行動を起す	④ 改革の目標を設定し周知する (P.21)	「コアチームは、改革の目標について全教員の理解と賛同を得る」
	⑤ 主体的に行動しやすい環境を整える (P.23)	「校長は、障壁をできるだけ取り除き、コアチームのメンバーが行動しやすくする」 主体的に行動しやすい環境をつくるためには、メンバー全員でその進捗状況を確認しあえる仕掛けをつくるのが有効です。
	⑥ 短期的な成果を生む (P.24)	「コアチームは、できるだけ早い時期に、実感できる成果を上げる」
	⑦ さらに改革を進める (P.25)	「校長は、複数の改革案をさらに推し進め、加速させる」
定着させる	⑧ 新しい文化を築く (P.26)	「学校は、新たな行動様式が過去の因習に置き換わるまで、新しいやり方を持続する」

※次ページ以降は各プロセスのポイントを解説します。

(2) 各プロセスのポイント

1

課題意識を高める

チェックポイント

- 個々の教員の課題意識の度合いを把握しているか
- 働き方改革に取り組む目的を設定し伝えているか
- 個々の教員が自身の業務や学校運営に課題意識をもっているか
- ムリ・ムダ・ムラがないか考えたか

ア．個々の教員の課題意識の度合いを把握しているか

個々の教員の働き方の現状や、業務を改善することに関する意識を把握することが重要です。1対1の面談やアンケートを活用することが有効です。

課題意識の度合いを把握するためのアンケート項目例

- ・ 現状の働き方に満足していますか？
- ・ 教育の質を向上させるために、仕事の進め方を工夫していますか？
- ・ 効率的な時間配分を意識していますか？
- ・ 職場の改善などについて、自分から提案することはありますか？
- ・ 仕事をするうえで、時間がかかり改善したいと考えていることは何ですか？

イ．働き方改革に取り組む目的を設定し伝えているか

校長は、「なぜ取り組むか」「取り組んだ先はどのような姿になるのか」ということを教員に伝えることが重要です。

目的とは

- ・ 関係する個人全員に有益
- ・ 「実践」しながら目指す「理想」
- ・ 最大の目的は子どもたちに質の高い教育を提供する

ウ．個々の教員が自身の業務や学校運営に課題意識をもっているか

日常的に取り組んでいる業務に関して「素朴な疑問」を抱き、「これを何とかできないだろうか」と考え続ける意思が重要です。

対象となりやすい仕事

- ・ 前例踏襲の仕事（＝当たり前の仕事）
- ・ 手間のかかる仕事（＝複雑すぎる仕事）
- ・ 単純な作業を繰り返す仕事（＝何度も同じ動作をする仕事）
- ・ その人にしかできない仕事（＝属人化している仕事）

エ. ムリ・ムダ・ムラがないか考えたか

「仕事がやりにくい」と思うときは、必ずムリやムダがあります。ムリやムダがあるとミスも起こりやすくなります。自分の今までの経験を振り返って考えることが重要です。

ムリ・ムダ・ムラの例

- ・ムリ：環境がづらい、いつもスケジュールぎりぎりになる など
- ・ムダ：仕事の待ち時間が多い、無駄な動きが多い など
- ・ムラ：仕事の負担に差がある、特定の教員が残業をしている など

参考3：漏れなく全ての教員から業務の問題点を引き出しているか

問題点を洗い出すにあたり、多くの人の意見を考慮する必要があります。ここでは、多くの人の意見を集め、集約し、一定の結論まで導き出す手法を紹介します。

ブレイン・ストーミング → 意見の発散に有効

ブレイン・ストーミング < Brain storming >

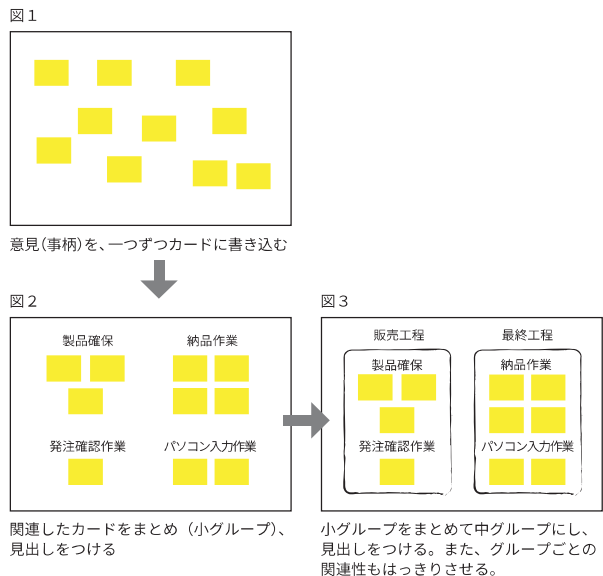
1人であれこれ考えるより、他の人と一緒に考える方が良いアイデアが出ることは経験的に分かっています。集団でアイデアを出し合うことにより、新たな発見が生まれます。原則としては10名以下の人数で行うことを想定されています。

■ブレイン・ストーミングの7つのポイント

1. テーマの明確化	何のためにブレイン・ストーミングをするのか、テーマ・意見出しの目的を明確にしましょう。
2. 制限時間を設ける	意見を出す時間と、意見をまとめる時間の2つを別々に設けるが必要になります。あらかじめ意見出しに10分、まとめに15分といったように時間を区切る必要があります。
重要ポイント 3. 全員発言の促進	不参加の人や発言しない人がいるとチームワークが発揮されません。全員発言のルールを設定することも有効です。
重要ポイント 4. 批判の禁止	何か発言したとき、即批判されると、発言に対して消極的になります。自由に意見を述べられる雰囲気をつくりましょう。 「不可能だ」という発言を慎みましょう。 奇抜な意見やユニークで斬新なアイデアは大歓迎です。
5. 多種の意見出し	とにかくできるだけ多くの意見を出すことです。 自由な発想で意見を広げる、深掘するを意識して洗い出しましょう。
6. 連想の連鎖	一つの意見をヒントに次から次へと考えを広げていきましょう。 「それなら〇〇も問題だ」、「それだと〇〇という問題にもつながる」
7. まとめ	意見の出し放しに終わらないよう同種の意見をまとめておくことが大切です。

参考4：意見をまとめる方法

1. 意見を一行にまとめてカードに書く（図1）
 2. 関連したカードをまとめる
 - (1) まず、内容の似たカードを3～5枚ずつまとめて、小グループとする（図2）
 - (2) 小グループのカードをよく読んで、小グループごとに一行見出しをつける
 - (3) 次に、2～3の小グループをまとめて中グループとし、一行見出しをつける（図3）
- これで、グループごとの関連性もはっきりします。



参考5：数値を使った分析

■サーベイフィードバック

現状を理解し問題意識を高めるうえで、教職員の現状の働き方に関するアンケートを取ることは有効な手段です。現状の働き方を見える化し、他の学校や全国平均などと比べることで自校の問題やありたい姿が明確になっていきます。このアンケートなどで得た調査データを元に問題点について議論し打ち手を検討する方法を「サーベイフィードバック」と言います。

■仕事の見える化

個人による「見える化」という観点で、個人の1日の過ごし方を15分単位などで細かく書いてみることも有効です。何にどのくらいの時間を使っているかが見える化されることで、思ってもみないことに時間を使いすぎたり、これまで考えてこなかった問題点が見えてくることにつながります。この個人のデータを全体で見ることによって新たな問題を発見することもあります。

チェックポイント

- 意思決定できる人物がコアチームに参加しているか
- コアチーム内は自由に意見を発信できる環境か

ア．意思決定できる人物がコアチームに参加しているか

管理職とコアチームとの関わりについて最初に決めておきます。コアチームには、多くの教員から信頼があり、課題に対する知識や経験があり、能力の高いキーパーソンが必要です。管理職はキーパーソンとなる教員と改革の初期の段階で誠意をもって対話しておかないと、あとになって改革のプロセスがうまく進行しない可能性がありますので、必ず互いの理念を理解しあうことが大切です。

参考 6：理想的なチーム人数とは？

一般的に業務改善プロジェクト等に関するチーム構成は5～6人が適切といわれています。これは全員が責任感をもって、主体的にプロジェクトを進めるための人数であり、それ以上の人数になると「誰かがやってくれる」といったメンバーが出てくる傾向があります。

ハーバード大学研究者の故 J・リチャード・ハックマンは、50年近くチームパフォーマンスの研究をした結果、大半の任務に関して4人～6人がチームの人数としては最適であり、10人以上いるべきではないとしました。チームの規模が大きくなるとチームの問題や個人間の摩擦が増えるそうです。

イ．コアチーム内は自由に意見を発信できる環境か

意見が発信しやすいとは、誰もが自由に声をあげることができる環境です。

「若手だから…、管理職の意見を優先すべきなのでは…」などの遠慮は、自由な意見発信を妨げます。発信された多くの意見を活用するかはさておき、とにかく意見を発信してもらう環境が重要です。

意見を発信しやすい環境をつくるために

1. 意見を出す際のルールを明文化する
ルールは、誰がいつ見てもわかることが不可欠です
2. コアチームとしての最終決定権をもつ者を決める
最終決定者は、管理職やコアチームの取りまとめ担当者などにします
3. 組織にとって利益がある意見を活用する
出された多様な意見は、組織の利益という視点で集約します
4. ルールから外れた意見は通さない
ルールを守って初めて、意見が発信できます

チェックポイント

- 改善のテーマは学校の教育目標に沿ったものか
- 優先順位が高いものか
- 改善の範囲は明確になっているか
- 改善による関係者への影響はどうか
- 改善の内容と期間は適切か

洗い出した問題点から改善に着手するテーマを設定します。その際には以下の5つの点に留意しましょう。

ア．改革のテーマは学校の教育目標に沿ったものか

学校の教育目標との整合性を確認しましょう。

イ．優先順位が高いものか

改善すべき業務の優先順位をつけましょう。

優先順位が高いものの例)

- ・ 業務遂行に密接なもの
- ・ 重要度が高いもの
- ・ 緊急性が高いもの

ウ．改善の範囲は明確になっているか

改善テーマ（課題）には組織的に取り組まなければならないものから、一人で取り組めるものまで様々です。改善の範囲をあらかじめ明確にしておきましょう。

改善の範囲例)

- ・ 学校全体
- ・ 各分掌
- ・ 学年団
- ・ 個人

エ．改善による関係者への影響はどうか

関係者とは改善を進めるにあたり、直接的・間接的に影響を受けるもしくは与える、組織や人（教員、子どもたち、保護者など）を意味します。改善に対して興味をもつ人や逆に反発する人も出てきます。関係者はテーマによって都度異なりますが、関係性や影響力の強弱を考慮し、事前に説明しておく必要があります。

オ．改善の内容と期間は適切か

短期的な改善テーマと中期的な改善テーマの両方を設定しましょう。

■短期的な改善テーマ

1～3か月プロジェクトとして取り組むまでもなくすぐ実施でき、改善が見込まれるものをテーマとして設定しましょう。たとえ小さな成果でも、成果が出たという事実が今後の改善へのモチベーションとなります。

■中期的な改善テーマ

3か月～1年程度のスパンで改善に取り組むもの。改善の効果が高いものとして複数の改善テーマを設定し、全てのメンバーが何らかの改善に参加している状態をつくりましょう。

■改善期間と改善テーマの例

期間	区分	具体例
1～3か月	学校内だけで実施可	日課表・定時退勤日・年休取得促進
3～6か月	保護者等への事前通知	各種たよりの発行数・部活動指導
6か月～1年	地教委判断や保護者了解	研修方法の変更・成績評価（定期テスト）
1年以上	都道府県や保護者了解	部活動の精選・学校行事・指導方法工夫改善
3年以上	国の改正	学習指導要領

参考 7：改善テーマの優先順位を考える

改善テーマを決める際に、「あれもこれも改善したい」というのはよくあることです。

■パレートの法則

「20%・80%の法則」として知られています。重要な20%が全体の方向を決定しているという法則です。つまり、限られた時間で重要な上位20%の問題を解決することが全体の問題解決につながります。重要な問題からとりかかることが大切ということです。

パレートの法則により改善テーマが決まったら以下の2点も確認しておきましょう。

- ・全員が納得したテーマであることを確認する
- ・テーマに合わせた適切な改善の期間を設定する

チェックポイント

- 目標は誰が見ても誤解なく理解できるものか
- 効果測定がしやすい計測可能な目標になっているか
- 現実的な目標か（困難過ぎる、容易過ぎるということはないか）
- キックオフミーティングを開催し周知を図ったか

ア．目標は誰が見ても誤解なく理解できるものか

漠然とした目標では、改善活動は頓挫しがちです。“何を（目標項目）、いつまでに（期間、時点）、どのような状態にする（目標値）”のかを全教員が誤解なく理解できるように明瞭に目標設定することが必要です。

例)

- ・ 何を：平均残業時間を
- ・ いつまでに：〇月〇日までに
- ・ どのような状態にする：10%削減する

イ．効果測定がしやすい計測可能な目標になっているか

目標を設定する際には、目標を「〇〇をやる」ではなく、「〇〇%削減する」とか、「〇〇の業務を週1回にする」など具体的な「数字」で表せるようにします。

数値化することで、達成イメージが共有でき、改善のスピードが上がります。また、効果の測定も容易になります。

ウ．現実的な目標か（困難過ぎる、容易過ぎるということはないか）

目標は高く設定することが必要ですが、非現実的な目標とはせず、自分たちの能力を最大限生かせるような目標を設定します。

非現実な目標の例)

- ・ 法改正を伴うもの 民間と同じく残業代を出す など

エ．キックオフミーティングを開催し周知を図ったか

コアチームだけでなく全教員の当事者意識を明確にしておくため、改善のスタート時には、必ずキックオフミーティングを実施し、以下の項目を取り決め、コミュニケーション方法を統一しておきます。

- ・ 学校の現状や目指すべき姿、改善の目的
- ・ 「誰が」「何を」「いつまでに」「どうやって」「どのレベルまで」を具体的に
- ・ 参加者メンバー
- ・ コアチームのリーダーや連絡窓口となる担当者
- ・ 打ち合わせおよび進捗会議等の頻度
- ・ 議事録の作成形式と担当者
- ・ 連絡手段 等

参考8：働き方改革キックオフミーティングの進め方

働き方改革キックオフミーティングを通して、学校全体と個人で「目指したい方向性」「ありたい姿」というゴールイメージをしっかりと考えることが重要です。キックオフミーティングの進め方の例としては、まずはホワイトボードなどにこのキックオフのゴール、議題、時間配分を記入しスタートします。

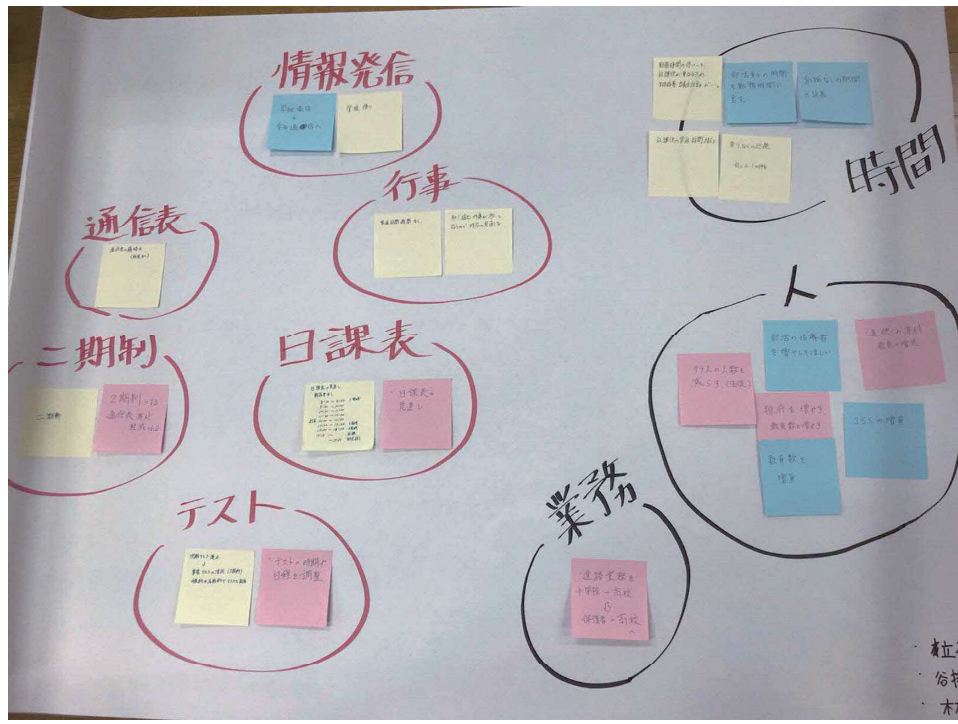
例えば、

<ゴール>
「働き方改革を進める意味を理解し、学校の課題と目指したいゴールを明確にする」

<議題>

1. 学校の現状をデータで知る（10分）
2. 学校の素晴らしいところは？（15分）
3. 学校の勿体ないところ、改善点は？（15分）
4. 学校がどんな状態になることが理想ですか？半年～1年後のゴールイメージ（20分）

議題毎にそれぞれの教職員が思ったことを付箋に書いていき、A3用紙や模造紙にグルーピングしてまとめていくといいでしょう。共有するグループのサイズは4～5人が適当です。ファシリテーター（進行役）はそれぞれの教員の発言量がバランスよくなるよう意識してください。声の大きい人が話し続けるとそれだけで場がしらけてしまうことがあります。



チェックポイント

- 進捗確認の会議を設定、実施しているか
- 問題・課題が生じた場合は、随時共有しているか(個人で抱え込んでいないか)
- 計画に変更が発生する場合は関係者に周知したか

ア．進捗確認の会議を設定、実施しているか

進捗報告は作業の遅れやトラブル発生による、方針の見直しやスケジュール変更の必要性の有無を判断するために職員会議などを活用し必ず行います。

例えばテーマごとに「予定通り」「遅れが発生しているがスケジュール変更の必要なし」「遅れが発生しており、スケジュール変更が必要」のいずれに該当するかを理由とともに説明・確認することが必須です。

- a. 着手を見届ける
- b. 進捗状況を追跡する
 - ・スケジュール通り進捗しているのか
 - ・どのくらい遅れているのか、具体的に何%か
 - ・なぜ遅れているのか、その原因は何か
- c. 現状を検証する
 - ・複数のメンバーへの確認

イ．問題・課題が生じた場合は、随時共有しているか(個人で抱え込んでいないか)

改善活動を進める中で生じた「問題・課題」を、関係者全員で共有し、共通認識をもつことが大切です。その結果、時間を要する課題や暫定対応による現場の混乱を防ぐことができます。また、チームの一体感を醸成することができます。

■問題・課題共有のポイント

- ・「問題・課題」を後工程まで引きずらない(都度解決する)
- ・問題は一人で抱え込まず、関係者全員でベストの解決策を検討する
- ・今後起こりうるリスクについても、事前に想定し共有の上対策を練っておく
- ・手に余る課題や時間を要する課題は、校長等に相談する

ウ．計画に変化が発生する場合は関係者に周知したか

実際に活動を進めるにあたって、状況の変化や進捗遅れなどが原因で、計画を変更しなければならないことは起こります。そのためにも、定期的な進捗確認で、速やかに状況の変化を読み取り、計画の変更を検討することが重要です。

計画の変更を関係者に相談し、変更が確定したら、ただちに関係者に対応を依頼するなど、積極的に行動することが大切です。

チェックポイント

- 中長期的な目標ばかりになっていないか
- すぐに改善できるものはないか

ア．中長期的な目標ばかりになっていないか

中長期的な改善活動において、成果が見えるようになるには一定の期間が必要です。そのために熱意を燃やす人々以外は、何らかの成果を生んだという実感がもてるものがないと意欲を維持することが難しくなってきます。短期的成果は、教員にモチベーションの補強をもたらす、改革に必要とされる勢いを増すことができます。また、短期的成果は改革に意欲的ではない人に対してもポジティブな効果をもたらすことが期待できます。

イ．すぐに改善できるものはないか

a. プロトタイピングの考え方を活用する

最近ビジネスの世界でよく聞かれる「プロトタイピング」。これは「考えることに長時間使うより、まずは試しに実験してみる」という考え方です。これを働き方改革で応用するのであれば、「まずは試しにやってみる」ということです。今やっていることを試験的にやってみることで、「やめた」という短期的成果を得ることができます。その後の検証でそれで不都合があるかどうかを確認し、問題が起これば軌道修正し、問題がなければそのままやめて、次の課題に進みます。

b. ゴールを細分化し小さな一歩を大事にする

改善に取り組み出したばかりの職場では、まずは負担なくできること、短期間で成果が上がる対策から始めるのも良いでしょう。結果を出すことで、自信をもってもらい、「改善グセ」をつけることも得策です。

参考 9：小さな進歩を確認する

ハーバード・ビジネススクール教授のテレサ・アマビールと心理学者のステイブン・クレイマーは、数百人の数千日間にわたる膨大な日記を分析し、「日々の小さな前進」「ささやかな進歩」がやる気を引き出し、パフォーマンスを高めると結論づけました。重要なのは「進歩している」という手応えです。小さく始めて、小さな成功をほめて、地道な進歩を促進していきましょう。これは勉強にも応用できることです。

チェックポイント

- 改革の目的は「子どものため」が浸透しているか
- 校長は現場の教員たちにチャレンジさせているか
- 校長は現場の活動が停滞した時に即座に介入しているか
- 校長はザッソウ（雑談・相談）を大事にしているか

校長が改革の全体的な方向をリードしつつ、個別のプロジェクトのリーダーシップを教職員に任せることによって、数々のプロジェクトを完成させることができます。

成果が出始めてくると、学校全体としてもより良く改革していく機運が高まってきます。改革のコアチームメンバーに限らず、個々の教職員からも様々な改善のアイデアが出てくると思います。その機運や教職員のモチベーションをさらに高めるべく、個別のプロジェクトや判断・決定などをどんどん個々の教職員やチームに任せていくことが大切です。

ア．改革の目的は「子どものため」が浸透しているか

最も重要なのは、判断の拠り所（原理原則）。ここが曖昧なまま、形だけ改善ができるようになっていても、易きに流れ、改善効果が得られなくなってしまいます。

イ．校長は現場の教員たちにチャレンジさせているか

実力が備わっているにも関わらず、役割が与えられることに対し「自信がない」としり込みする教員もいることを理解しましょう。そんな場合、見守りながらも「やってみましょう」とチャレンジさせることが重要。過保護な上司より、勇気ある上司であることが求められます。

ウ．校長は現場の活動が停滞した時に即座に介入しているか

トラブル時や現場が迷っているときは、積極的に校長やリーダーが関与して解決し、トラブルが拡大することを最小限に食い止め、改善が混乱しないように守るべきです。

エ．校長はザッソウ（雑談・相談）を大事にしているか

取組を見る・聴く・話すなど教員とのザッソウを増やしながらか、相互に業務の進捗状況や改善状況を把握しあえる環境を進んでつくるのが大切です。

チェックポイント

- 改善の成果を周知しているか
- 改善の効果を定期的に検証しているか
- 日常的に改善に取り組んでいるか
- 例外を認めていないか

新たな行動様式が過去の因習に置き換わるまで、新しいやり方を持続することが重要です。また持続するためにはその効果が継続しているか定期的な検証が必要です。

ア．改善の成果を周知しているか

「良いこと」は早く、広く知らせることで、自信となり、新たな改善への活力となります。また、他のコアチームや他校にとっては、実績のある改善ノウハウが手にはいるので、全組織的な改善を実現できます。

イ．改善の効果を定期的に検証しているか

「いつ」、「どのような方法で」、「なにを」、「期待している効果が出ていない場合はどうするか」を決めて、定期的に効果を確認していきます。

特に同じ対策を継続する場合には必須です。状況は常に変わっています。一度結果が出た対策がいつまでも効果的とは限りません。

ウ．日常的に改善に取り組んでいるか

日常業務として取り組み、関連業務とセットで行うようにしていきます。

エ．例外を認めていないか

校長・教頭は例外、事務職員は例外など、例外の数だけ改善策が劣化します。新たな文化・規範で行動を示す人たちを評価し、逆にそのような行動を示さない人たちには必要なフィードバックをすることで文化として定着を図ります。

参考 10：振り返りを実施しフィードバックを求め成長のサイクルに

ここまで学校組織全体の話をしてきましたが、教職員の個々の成長が学校全体の成長につながることを忘れてはいけません。そのために必要なのが「振り返り」と「フィードバック」です。学び続ける人材は、自らを成長させるために、自分の経験を謙虚に正直に振り返ります。そして、積極的に他人からの意見に耳を傾け、オープンな態度を心がけます。そうすることによって自らの行動の結果について正確なフィードバックが得られることを理解しているからです。短期的には苦痛を生む耳の痛いフィードバックほど積極的にもらうようにしてください。結果的に成長につながることとなります。個人の成長が学校の成長へとつながります。